

## De rol van marketing in de netwerkeconomie

door P. VANDEN ABBEELE en Y. DE BACKER



Piet Vanden Abeele  
Vice-rector KULeuven en Cam-  
pusrector KULAK, Kortrijk



Yves De Backer  
suAzio, Berchem

### ABSTRACT

Dit artikel behandelt benaderingen of paradigma's waarvan de marketingdiscipline in de netwerkeconomie kan uitgaan. Wij huldigen het standpunt dat marketing deelneemt aan het beheer van extern sociaal kapitaal in de onderneming. In dat kader onderzoeken wij het 'relationship marketing'-paradigma en identificeren wij aansluitend twee invalshoeken, van marketing als beheerder van netwerken en van marketing als ondernemer, waarbij wij nagaan waarom marketing haar traditionele wijze van klantenbenadering zou moeten opgeven. Vanuit de 'resource-based' benadering tot de onderneming zullen beide invalshoeken met elkaar verzoenbaar blijken. Ook geven wij nieuwe strategische onderzoeksgebieden aan voor de marketingdiscipline. Hiermee beogen we marketing managers op de hoogte te brengen van nieuwe denkkaders in hun vakgebied.

## I. DE OPGANG VAN PARADIGMA'S IN DE MARKETING-LITERATUUR

Het concept 'paradigma' wordt veel gebruikt in de economische literatuur (Iacobucci (1996)), niet in het minst in de marketingliteratuur. In de marketingdiscipline vindt de laatste jaren bovendien een 'paradigmaverschuiving' plaats (Palmer (2000)). Door het veelvuldig hanteren van het paradigmaconcept rijst de vraag naar de oorsprong en betekenis ervan, zodat wij een beter beeld kunnen geven van wat deze paradigmaverschuiving inhoudt.

Thomas Kuhn (1962) lanceerde het paradigmaconcept begin jaren 1960. Zijns inziens kan wetenschappelijke kennis slechts vooruit gaan dankzij een dieperliggend eenmakend model, het 'paradigma', dat een hele discipline zou omspannen, zelfs stichten, sturen en ontwikkelen. De veelheid van de door Kuhn gegeven definities zorgt echter voor een gebrek aan eensluidende omschrijving, en zal de verdere evolutie van het begrip kenmerken.

Algemeen gesteld is een paradigma de weergave van de opvatting van onderzoekers, zowel over wat als over hoe onderzocht moet worden; een paradigma geeft dus de interessante onderzoeksproblemen en de te gebruiken methodologische benadering aan (Gummesson (2000)). Een illustratie is het ontstaan van de fysiocratische school: de ingeving van de arts en econoom Quesnay (1694-1774) om het model van de bloedsomloop toe te passen op het economische gebeuren, betekende de start van het kringloopmodel, een originele beschrijving van de economie in één allesomvattend model.

Voor Kuhn luidt het vinden van een paradigma een periode van 'normale' wetenschap in: het concept wordt omvattend toegepast op het te ontginnen onderzoeksgebied. Maar na zekere tijd raakt het paradigma 'uitgeput'; het maakt geen baanbrekend onderzoek meer mogelijk. Integendeel zelfs, de wetenschapper vindt afwijkende resultaten die in tegenspraak zijn met het heersende paradigma. De zoektocht naar een nieuw paradigma noemt Kuhn dan 'revolutionaire wetenschap'.

Het paradigmaconcept vond ruime ingang in allerlei vakgebieden, maar werd het slachtoffer van zijn eigen gebrek aan strakke definitie. De verwatering van het begrip kwam bvb. sterk tot uiting in de sociologie waar een onderzoeker meerdere paradigma's tegelijk kan hantieren, wat in het oorspronkelijke paradigmabegrip werd uitgesloten. De discussie hierover is niet afgerond en meer dan ooit actueel, bvb. in de organisatiesociologie (Hassard (1995); Donaldson (2001)).

In de marketingliteratuur heeft het model van de 4 P's decennia lang het marketingdenken als paradigma beheerst. Dit model van McCarthy (1960) is gebaseerd op principes uit de consumentenmarketing en blijft uit verschillende marketingschemata uit de jaren '60 als meest succesvolle over door zijn gestructureerde aanpak van marketingproblemen en zijn memotechnische aantrekkingskracht (van Waterschoot en Van den Bulte (1992)). De 4 P's staan voor product, prijs, promotie en plaats en definiëren de 'marketingmix'. Met deze instrumenten controleert de manager de markt: zij optimaliseert, zoals een ingenieur dat doet, de reactie van de 'passieve' markt aan de hand van een mix van variabelen. Het 4 P-schema steunt evenwel op een gebrekkige klassificatie van marketingverschijnselen zodat van tijd tot tijd verbeteringen of alternatieve schema's opduiken (van Waterschoot en Van den Bulte (1992)). In de marketingliteratuur van het laatste decennium gaat geen jaar voorbij zonder aankondiging van een paradigmaverandering. Het netwerkparadigma, relatiemarketing, 'one-to-one' marketing, chaos-marketing en de 'marktgestuurde organisatie' zijn voorbeelden van hedendaagse theorieën die auteurs als paradigma aanbrengen. Maar bij die snelle opeenvolging van paradigma's verliest de term paradigma zelf zijn betekenis. Daarom is het nuttig een verklaring te vinden voor deze snelle opeenvolging en dan deze nieuwe paradigma's te toetsen.

Een eerste verklaring voor de opgang van verschillende paradigma's zou kunnen samenhangen met de opgang van de sociale wetenschappen in de marketingdiscipline. Het 4 P-model is immers meer een ingenieursparadigma en bovendien is het, zoals gezegd, eigen aan sociale wetenschappen dat verschillende paradigma's tegelijk kunnen gelden.

Een tweede te overwegen verklaring wordt gegeven door aantekeningen van Koestler bij Kuhns voormeld artikel: hij schreef in 1977 dat wij de komende decennia met adembenemende snelheid nieuwe ontdekkingen in alle wetenschappen mochten verwachten (Koestler (1983)). Het economische gebeuren kent vandaag inderdaad een golf van niet-aflatende innovatie. In deze 'nieuwe economie' spelen informatie en dienstverlening, een alsmaar snellere introductie van productinnovaties, grotere onzekerheid, stijgende meeropbrengsten enz. een steeds grotere rol. Ondernemingen proberen te overleven in een hypercompetitieve omgeving waar goed afgebakende structuren vervangen worden door horizontale organisaties, multidisciplinaire teams en een ingewikkeld web van allianties. De diverse paradigma's kunnen deze

evolutie weerspiegelen. Vele behandelen echter dezelfde aspecten en betekenen geen werkelijke doorbraak ten opzichte van de voorgaande.

De bewering dat er een wildgroei aan paradigma's in de marketing-literatuur is, moet gerelativeerd worden, daar verschillende bijdragen niet zozeer spreken over een nieuw paradigma, maar wel de noodzaak van een nieuw paradigma benadrukken (Achrol en Kotler (1999); Webster (1992)). Dit kan erop wijzen dat de marketingdiscipline zich in een 'pre-paradigmatische' fase bevindt. Dit komt voor wanneer binnen een discipline nog geen standaard is opgedoken en geen werkelijke vooruitgang wordt geboekt (Goossens (1995)). Dit blijkt uit het feit dat de onderzoekers het erover eens zijn dat de aard van de marketingdiscipline aan het veranderen is (Palmer (2000)), maar niet weten wat deze verandering precies inhoudt en nog minder waarheen ze gaat (Mattson (1997)). Eenvoudiger gesteld, betekent dit dat men een opvolger zoekt voor het paradigma van de 4 P's. De vraag is waarom na jaren van aankondigingen geen enkele van voorvermelde paradigma's erin slaagt de dominante positie van het 4 P-concept te verwerven. Is het ontbreken van een consensus omtrent het onderzochte daar de oorzaak van of ligt het dieper? Trappelt men misschien ter plaatse omdat er geen eigen onderzoeksgebied meer is voor marketing? Sommige auteurs stellen dat marketing in de nieuwe economie haar functionele identiteit verliest (Day (1996)); andere auteurs stellen dat de marketingfunctie in verschillende ondernemingen in de 21ste eeuw een inkrimping zal ondergaan en mogelijk zelfs verdwijnen (Piercy (1998)). Ook zijn er auteurs die zich afvragen of het paradigmaconcept zelf wel toepasbaar is op de marketingdiscipline (Hunt en Morgan (1997); Palmer (2000)).

De vele artikels, 'special issues' en congressen die bij de eeuwwisseling gewijd zijn aan 'de toekomst van de marketingdiscipline' bevestigen dat men met een aantal vraagtekens zit. Dit artikel probeert te antwoorden op de vraag of de marketingdiscipline nog een toekomst heeft en op welke onderzoeksgebieden zij zich moet begeven.

## II. MARKETING EN SOCIAAL KAPITAAL

Wij stellen dat de marketingfunctie in de onderneming mogelijk kan verdwijnen. Voor Thomke en von Hippel (2002) heeft een onderneming, bij uitbesteding van de innovatie aan de klanten (via bvb. toolkits), geen behoefte meer aan een marketingfunctie. Die verdwijnt

dan niet door een gebrek aan implementatievermogen (Piercy (1998)) - een populaire verklaring voor de identiteitscrisis van de marketingfunctie in de bedrijven - maar paradoxaal genoeg omdat de onderneming zo marketinggericht wordt dat ze de klant in het bedrijf opneemt. Marketing heeft in dit geval het ultieme doel bereikt: de onderneming zo dicht mogelijk bij de klant brengen. In dit concept mag men marketing niet echt als een strikte bedrijfsfunctie in de netwerkeconomie benaderen, noch haar verlies aan belang zien als het verval van de marketingdiscipline zelf. In dezelfde lijn heeft het evenmin zin het bevragen van het paradigma van de 4 P's gelijk te stellen met het bevragen van de marketingdiscipline zelf. Weliswaar staan de '4 P's' in de meeste definities die het gebied van de marketing afbakenen, voorop, maar er zijn ook definities waarin de klemtoon bvb. ligt op menselijke relaties (Bilsen, van Waterschoot en Lagasse (1998)):

*'Marketing is een geheel van menselijke activiteiten, uitgaande van één of meer sociale eenheden (marketeers), dat erop gericht is om door middel van productconceptie, prijszetting, overtuigende communicatie, distributie en verkoopbevordering vrijwillige uitwisselingen van waardeobjecten te bewerkstelligen met een of meer andere sociale eenheden.'*

Marketing betreft niet alleen de 4 P's, maar ook relaties tussen sociale eenheden. Wij stellen dus een andere invalshoek voor om het onderzoeksgebied van de marketingdiscipline te definiëren, namelijk de metafoor van het 'sociaal kapitaal'. Dat begrip heeft de laatste jaren aan populariteit gewonnen en wordt in zowel economische, politieke als sociologische wetenschappen gehanteerd. Hoewel het begrip 'sociaal kapitaal' geen eensluidende definitie of oorsprong heeft, stellen de definities ervan dat de sociale structuur een kapitaalvorm is die voor individuen of groepen een competitief voordeel kan creëren bij het nastreven van hun doeleinden (Burt (2000))<sup>1</sup>. Bourdieu (1986) omschrijft het als volgt:

*'Social capital is an attribute of an individual in a social context. One can acquire social capital through purposeful actions and can transform social capital into conventional economic gains. The ability to do so, however, depends on the nature of the social obligations, connections and networks available to you.'*

Ons uitgangspunt voor het gebruik van het concept 'sociaal kapitaal' voor de marketingdiscipline is een classificatie van Houthoofd (2000). Hij maakt een onderscheid tussen historische activa en complexe sociale activa. Deze laatste bevatten een bekende merknaam,

de ondernemingscultuur, het teamwerk, vertrouwen, de bedrijfsreputatie, de 'installed base' van tevreden klanten en nauwe klantenrelaties, enz., dus immateriële activa. Men spreekt bvb. over 'brand equity' of merkkapitaal om de waarde van een bekende merknaam aan te duiden (Aaker (1991); Keller (1993)). In de netwerkeconomie ligt een groot deel van de waarde van een onderneming net in deze immateriële activa. Zij kunnen niet rechtstreeks in geldtermen worden uitgedrukt en komen niet voor in de boekhouding. Voordeel ervan is dat de concurrenten ze moeilijker kunnen kopiëren. Daarom krijgen deze middelenbronnen de grootste aandacht in de resource-based benadering van de onderneming (Wernerfelt (1984)), die de interne, bedrijfsspecifieke middelen van de onderneming als uitgangspunt neemt voor de strategie. Barney (1991) stelt dat enkel die middelenbronnen die (1) waardevol, (2) zeldzaam, (3) moeilijk te imiteren zijn en (4) geen perfecte substituten hebben een duurzaam competitief voordeel kunnen geven. De aandacht voor deze immateriële middelen heeft verschillende auteurs geïnspireerd om verschillende vormen van 'kapitaal' in de onderneming te onderscheiden, zoals bvb. in de 'balanced scorecard'-methode (Kaplan en Norton (1996)).

Wij zullen sociale activa definiëren als immateriële activa ontstaan dankzij interpersoonlijke en interorganisatiele relaties, die het bereiken van de doelstellingen van het bedrijf vergemakkelijken en gezamenlijk sociaal kapitaal opbouwen. Vervolgens stellen we dat marketing als taak en functie heeft sociaal kapitaal voor de onderneming te ontwikkelen; wij huldigen dus een ruime visie op marketing. Kotler ((1972), (1992)) pleitte al voor dergelijke bredere visie die rekening houdt met de relaties tussen een organisatie en haar 'publics', zoals bvb. ook in Gummessons 30-R model (1995), het 'commitment-trust'-model van Morgan en Hunt (1994) en Paynes 'six markets'-model (1991). Binnen dit sociaal kapitaal zullen we vier belangrijke groepen van sociale activa onderscheiden: intra-organisatiele activa, industriële activa, relationele marktgebaseerde activa en intellectuele marktgebaseerde activa.

Volgens Srivastava, Shervani en Fahey (1998) moeten ondernemingen tijd, geld en energie investeren voor de ontwikkeling van waardevolle marktgebaseerde activa; die ontstaan doordat de onderneming samenwerkt met externe entiteiten. Zij onderscheiden twee soorten 'marketing-kapitaal': relationeel en intellectueel. Terwijl ze met relationele marktgebaseerde activa verwijzen naar elke relatie-

vorm tussen een onderneming en een externe entiteit, zullen wij deze externe entiteit beperken tot de eindklant. De auteurs verstaan onder marktgebaseerde activa ook intellectuele marktgebaseerde activa. Die verwijzen naar de kennis van de markt en het vermogen om daar winstgevende activiteiten mee te ontwikkelen. Aan deze twee soorten marktgebaseerde activa voegen wij twee categorieën toe. De waarde die relaties met andere bedrijven opleveren, zullen wij ‘industriële gebaseerde activa’ noemen. De industriële marketing of business-to-business marketing is in de Amerikaanse onderzoeksliteratuur weinig in dat perspectief onderzocht, in tegenstelling tot de Europese onderzoeksliteratuur (Sheth en Parvatiyar (2002)) met als belangrijkste vertegenwoordiger de Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP)<sup>2</sup>. Ten slotte noemen we de verkregen sociale activa die van belang zijn binnen de organisatie ‘intra-organisatonele activa’. Die verwijzen naar de waarde die gecreëerd wordt door interne marketing (Piercy en Morgan (1991); Morgan en Hunt (1994)), die een marketinggerichte aanpak in de organisatie zelf wil creëren om aldus de medewerkers te motiveren. Met deze twee toegevoegde categorieën geven wij aan dat het sociaal kapitaal ruim opgevat moet worden en dat het onderzoeksdomein van de marketingdiscipline niet beperkt is tot de relatie van de marketeer tot de eindklant. Tabel I vat deze vier soorten activa samen en geeft bij elke groep ervan meer concrete voorbeelden.

TABEL 1  
*Bronnen van sociaal kapitaal*

<i>Sociaal Kapitaal</i>	<p>Ontastbare middelen die ontstaan door interpersoonlijke en organisatonele relaties en de uitwisseling van resources.</p> <p><i>Intra-organisatonele activa:</i> Organisation design, project teams, commitment, vertrouwen, normen, (marktgerichte) ondernemingscultuur, part-time marketeers, interne marketing, etc.</p> <p><i>Industriële activa:</i> partnerships, strategische allianties, netwerk-identiteit, commitment, vertrouwen, distributiekkanalen, key account management, etc.</p> <p><i>Relationele marktgebaseerde activa:</i> merken, klantenbasis, customer relationship management, distributiekkanalen, etc.</p> <p><i>Intellectuele marktgebaseerde activa:</i> Kennis van de marktomgeving, van consumenten, partners en concurrenten.</p>
-------------------------	--

Uiteraard zal de marketingdiscipline nooit een dergelijk groot onderzoeksdomein kunnen bestrijken. Ook andere disciplines kunnen het sociaal kapitaal mee helpen cultiveren. Een meer verfijnde toewijzing zou andere disciplines meer aan bod laten komen, maar het punt is dat dit gebied kan worden opgevat als een potentieel onderzoeksdomein, een te exploreren gebied. De marketingdiscipline kan groeien door haar eigen concepten uit te breiden en door te gaan samenwerken met andere disciplines. Illustratief hiervoor is Grönroos' stelling dat interne marketing zelden behandeld is in academisch onderzoek vanwege haar multidisciplinair karakter. Cross-disciplinair onderzoek tussen bv. marketing en human resource management lijkt hier dan ook geboden (Grönroos (2000)).

### III. RELATIEMARKETING

#### A. *Een continuüm van relaties*

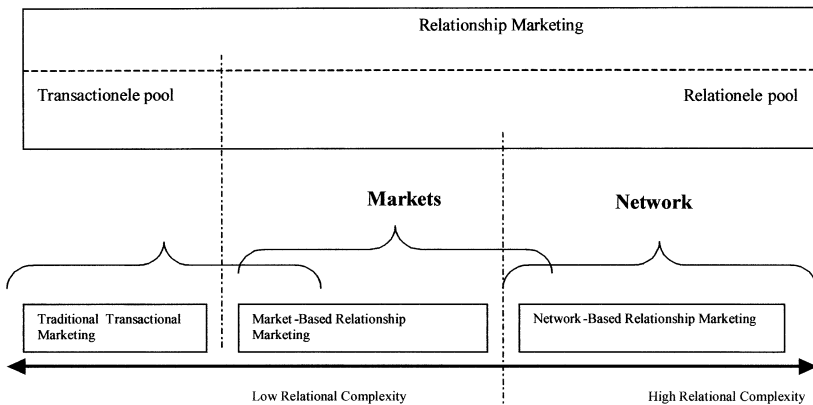
Relationship marketing of relatiemarketing is dit laatste decennium vaak naar voren geschoven als nieuw marketingparadigma. Het idee van sociaal kapitaal, waarin relaties centraal staan, maakt eveneens opgang in het kader van de marketing. In die lijn ligt de ontwikkeling van het concept van relatiemarketing. Er zijn tal van voorstanders om relatiemarketing tot nieuw centraal marketingparadigma uit te roepen (zie bv. Berry (1983); Gummesson (1998); Grönroos (1994); Morgan en Hunt (1994); Sheth en Parvatiyar (1995)). Een goede definitie van dit zogenaamd paradigma-in-spe wordt echter bemoeilijkt door een nog onvoldoende scherp uitgetekende domeinbepaling. Een eerste bron van onduidelijkheid is dat zowel ruime (Morgan en Hunt (1994); Gummesson (1994)) als nauwe domeinafbakening (Sheth en Parvatiyar (2000)) voorhanden zijn. Een tweede moeilijkheid is het gebrek aan onderscheid tussen relatiemarketing op consumenten-niveau en op interorganisatieel niveau (Möller en Halinen (2000)).

Palmer (2000) heeft uit de literatuur de belangrijkste concepten rond relatiemarketing gedisilleerd en die op een relationele pool tegenover van een transactionele pool geplaatst, een continuüm, zodat het niet opgaat de marketingbeoefening van een onderneming als ofwel transactioneel of als relationeel in te delen. Hij steunt daarbij op empirisch onderzoek van Coviello *et al.* (1997), die besluiten dat noch relationele noch transactionele marketing volledig de essentie vatten



van de huidige marketingbeoefening. Wel stelt Palmer (2000) dat business-to-business marketing meer in de relationele pool ligt, zulks in overeenstemming met Möller en Halinen (2000) die in relatiemarketing twee strekkingen onderkennen. Deze auteurs onderscheiden, zoals aangegeven in Figuur 1, twee soorten van relationship theorie: enerzijds de marktgebaseerde en consumentgeoriënteerde vorm, anderzijds de netwerkgebaseerde en meer interorganisatieel georiënteerde vorm. Zo verfijnen ze het door Palmer gesuggereerde continuüm zoals voorgesteld in Figuur 1. Beide vormen van relatiemarketing hebben verschillende kenmerken en uitgangspunten en vragen een verschillende managementbenadering. Op basis van bovenstaande analyse is er een continuüm van relatievormen opgebouwd waarin, zoals Figuur 1 aangeeft, drie soorten relaties zijn te onderscheiden.

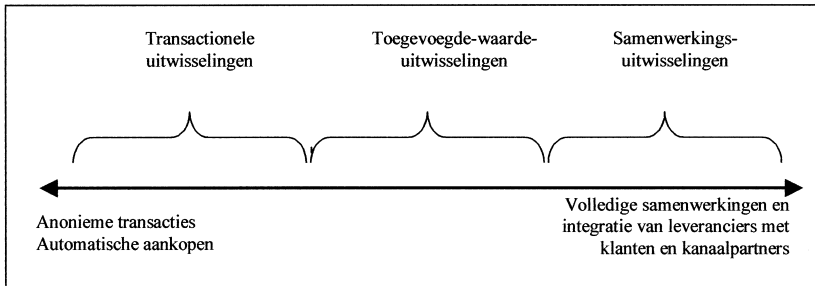
FIGUUR 1  
*Relatiemarketing als een continuüm I*



Bron: Palmer (2000), pp. 1-21; Möller and Halinen (2000), p. 43.

Het driedelig relatiespectrum van Day (2000), voorgesteld in Figuur 2, bevestigt de indeling van Möller en Halinen (2000). De transactionele uitwisselingen slaan op anonieme transacties. Bij uitwisselingen van toegevoegde waarde ligt de nadruk op klantenbinding door de klantenbehoeften te onderkennen en speciale verkoopprogramma's te ontwerpen. De samenwerkingsuitwisselingen monden uit in sociale netwerken op basis van wederzijds vertrouwen eigen aan industriële markten waar leveranciers integreren met klanten of met kanaalpartners.

FIGUUR 2  
*Relatiemarketing als een continuüm II*



*Bron:* Day (2000)

In hetzelfde jaar als Möller en Halinen (2000) komt Day (2000) tot de slotsom dat het nieuwe relationele paradigma de werkelijke marketingsituatie niet goed genoeg beschrijft. Enerzijds is het opbouwen van hechte relaties niet nodig voor elke markt, klant of onderneming en anderzijds zijn niet alle ondernemingen in staat om complexe relatievormen te beheren. Wat ondernemingen nodig hebben, is in de eerste plaats een brede kennis van elk van bovenstaande marketingwijzes en vervolgens de mogelijkheid om ze op een geïntegreerde en gecoördineerde manier te hanteren. Elke onderneming zal dus tegelijkertijd meerdere marketingvormen moeten beheersen: zowel traditionele aspecten van marketing zoals merkenbeleid, segmentatie, targetting en positionering als consumentengerichte en interorganisatiele relationele marketing. De moeilijkheid die ligt in het management van deze relatievormen, verklaart precies waarom het voor sommige - en dus niet alle - ondernemingen een competitief voordeel is geworden dat moeilijk gekopieerd kan worden door de concurrentie (Day (2000)). Traditioneel marketing management en marktgebaseerde relationele marketing onderscheiden zich doordat de eerste zich toespitst op zuivere transacties, die men vooral aantreft in massamarkten, terwijl de tweede de relatie met de klant als (onderzoeks)object heeft. Interorganisatiele relationele marketing identificeert men, zoals hierboven gesuggereerd, voornamelijk met relaties van bedrijf tot bedrijf. Het bestaan van verschillende vormen van marketing betekent ook dat men altijd verschillende theorieën nodig zal hebben om de marketingactiviteiten van ondernemingen te begrijpen. Möller en Halinen (2000) zijn

er dan ook niet van overtuigd dat relatiemarketing het traditionele marketingmanagement naar de achtergrond verdringt.

### *B. Relatiemarketing en horizontale allianties*

De bouwstenen van relatiemarketing komen ook op losse schroeven te staan als we de basisveronderstellingen ervan toetsen aan hedendaagse allianties in de bedrijfswereld. Doz en Hamel (1999) geven aan dat de karakteristieken van de allianties tussen ondernemingen veranderd zijn. Ondernemingen gaan namelijk meer en meer horizontale allianties afsluiten; dit zijn bvb. allianties met concurrenten, universiteiten en onderzoekscentra in het O&O-domein (Möller en Halinen (1999)). Deze evolutie is een logisch gevolg van de snelle technische veranderingen. Nieuwe hybride technologieën zoals biotechnologie, opto-elektronica en bionica steunen op gespecialiseerde kennis die vaak verspreid is over verschillende bedrijven, waardoor enkel door onderlinge samenwerking kansen voor nieuwe producten en diensten ontstaan (Doz en Hamel (1999)). Horizontale allianties zijn een dynamisch concurrentiemedium dat zich flexibel aan de veranderende markt- en technologische omstandigheden moet weten aan te passen. Dit blijkt onder andere uit het tegelijk voorkomen van én samenwerking én concurrentie tussen ondernemingen, en het belang van het hele web van allianties waarin een onderneming zich bevindt. Het onderzoek naar horizontale allianties is wel nog een eerder braakliggend terrein en het is betwifelbaar of alle concepten uit relatiemarketing, die zich vooral richten op verticale relaties, zonder nuancering toepasbaar zijn op horizontale samenwerking (Cravens en Cravens (2002)). Relatiemarketing gaat bvb. uit van lange-termijnsamenwerking en onderlinge afhankelijkheid. In horizontale relaties kunnen echter door nieuw ontstane strategische belangen de banden tussen twee ondernemingen op elk ogenblik tenietgaan.

### *C. Evaluatie van relatiemarketing*

Bovenstaande analyse zet aan tot voorzichtigheid wanneer men stelt dat relatiemarketing hetzelfde prestige als het paradigma van de 4 P's zal verwerven. Relatiemarketing en marketingrelaties zijn namelijk geen synoniem (Sheth en Parvatiyar (2000)). Marketingrelaties beslaan alle soorten relaties, inclusief concurrentiële, onafhankelijke en afhankelijke relaties, terwijl relatiemarketing volgens Sheth en

Parvatiyar zich enkel richt op relaties met samenwerking. Hun enge visie op relatiemarketing komt overeen met de marktgebaseerde relationele marketingvorm. Met het begrip 'sociaal kapitaal' hebben we de enge en ruime visie op relatiemarketing proberen te combineren. Enerzijds verwijst het sociaal kapitaal naar elke relatievorm, van eenvoudige transactie-uitwisseling tot netwerk van bedrijven, maar anderzijds is een viervoudige classificatie doorgevoerd. Zoals al aangegeven in Tabel 1 beschouwen we marktgebaseerde relaties, waaronder het populaire 'customer relationship marketing', als een onderdeel van de marktgebaseerde activa; netwerkgebaseerde relationele marketing valt samen met de ontwikkeling van industriële activa.

#### IV. MARKETING ALS NETWERKBEHEERDER

Volgens Achrol en Kotler (1999) zal de marketingfunctie in ondernemingen sterk aan belang inboeten maar zal marketing als visie blijven bestaan. Marketing zou een bundel van vaardigheden gaan omvatten met als filosofie dat de klant centraal staat. Deze evolutie blijkt uit de nieuwe netwerkvormen. In deze netwerken wordt sociaal kapitaal gecreëerd. Wij kijken hier vooral naar de ondernemingen waar de netwerkeconomie het sterkst is doorgedrongen: de netwerkgebaseerde hoogtechnologische ondernemingen. In deze ondernemingen speelt marketing een strategische rol in intra-organisationale relatievormen, in het management van klantenadviesing en in inter-organisationale allianties. Marketing zal hier aan de basis liggen van allerlei netwerken. In essentie zal marketing moeten zorgen voor een vlot verloop van verschillende samenwerkingsvormen. Daartoe moet de marketingfunctie nieuwe vaardigheden ontwikkelen zoals coördineren, integreren en adviseren. In deze netwerken blijken bovenstaande intra-organisationale en industriële activa centraal te staan. Die samenwerking zal echter maar een deel vormen van de marketingtaak in de 21<sup>ste</sup> eeuw. De marketeers zelf zullen moeten uitgroeien tot multifunctionele managers.

##### *A. Interne netwerken*

Door specialisering en het ontstaan van meer procesgestuurde ondernemingen, vervaagden begin de jaren 1990 de functionele marketingdepartementen en werden zij vervangen door een 'collection

of marketing-oriented cross-functional teams and projects' (Möller en Rajala (1999)). Bovendien stelt Gummesson (1998) dat de marketingtaken niet alleen vervuld worden door het marketingdepartement, maar ook door andere personeelsleden – zogenaamde 'part-time marketeers' – die vaker met de klant in contact komen. Marketing wordt dus een collectieve taak van de gehele onderneming. Hoewel deze evolutie amper is geanalyseerd in de literatuur (Möller en Rajala (1999)), lijkt marketing als antwoord hierop vaardigheden als (1) kenniscreator, als (2) integrator, als (3) coördinator en conflictmanager en als (4) onderwijsdeskundige te ontwikkelen (Kotler en Achrol (1999)). Ook Möller en Rajala benadrukken het belang van coördinatie en integratie van de verschillende marketingactoren doordat een overkoepelende autoriteit in horizontale ondernemingen ontbreekt. Als oplossing daarvoor bevelen de auteurs aan een nieuw centraal coördinatiesysteem, een 'marketing excellence centre', uit te bouwen, met vertegenwoordigers van alle relevante eenheden en met als taak de interfunctionele coördinatie en integratie van de verschillende marketingeenheden. Doordat deze nieuwe marketingafdelingen over de laatste technologische en marktinformatie beschikken, zouden zij een cruciale rol te spelen bij het uitstippelen van de strategische oriëntatie van de onderneming (Kotler en Achrol (1999))

## 1. Grensoverbruggende netwerken

Blijkens de beschrijving van klantenopportunity-netwerken en key account management winnen marketingvaardigheden zoals adviesverstrekking, informatiebeheer en bemiddeling ten gunste van de klant gestadig aan belang.

De key account manager (KAM) vervult een 'boundary spanning role' van relatiebouwer wiens taak erin bestaat zowel een onderhandelaar, raadsheer als vertolker te zijn van de klantenbehoeften als bemiddelaar, informatiemakelaar en belangenbehartiger van de klant (Holt en McDonald (2000))<sup>3</sup>. Key accounts zijn klanten in een bedrijvenmarkt die voor een verkooporganisatie van strategisch belang zijn omdat ze bvb. instaan zijn voor de grootste verkoopopbrengsten (Millman en Wilson (1994)). De KAM probeert deze sleutelklanten aan zich te binden door een product- en dienstenpakket aan te bieden gericht op hun particuliere behoeften. Bovendien moet de KAM aan interne (relationship) marketing doen door de eigen

functie te promoten en is hij/zij uiteindelijk ook verantwoordelijk voor de verkoopcijfers (Holt en McDonald (2000)). Kempeners (1997) besluit dat de KAM daarom enkel de belangen van de eigen organisatie kan dienen door de belangen te dienen van zijn accounts. De nu veelbesproken KAM is een antwoord op de oproep van de IMP-groep (Ford (1997); Hakansson (1982)) om meer aandacht te besteden aan industriële verkooprelaties (Holt en McDonald (2000)).

Klantenopportunity-netwerken bestaan uit een wereldwijd net van marketingkantoren en informatiecentra die als semi-autonome tussenpersonen onderhandelen voor de klant, zowat als een gecomputeriseerde effectenbeurs (Kotler en Achrol (1999)). Deze onderneming is georganiseerd rond een centraal informatiebedrijf dat dienst doet als uitwisselingsplaats en makelaarsbedrijf voor de markttransacties van tussenpersonen en deelnemende aanbieders. In deze vorm evolueert de marketingfunctie naar die van raadgever voor de klant. Net zoals professionele relatievormen - zoals dokter-patient, advocaat-cliënt, financieel consultant-investeerder - op de eerste plaats de belangen van de klant dienen, zal de marketing-klantenrelatie eenzelfde rol vervullen: de marketeer zal gaan pleiten bij verschillende leveranciers, op het beste bod ingaan en het aanbod ontwerpen dat gericht is op de specifieke behoeften van de klant. Zowel in het key account management als in het klantenopportunity-netwerk evolueert de functie van marketing naar de rol van vertegenwoordiging van de klant.

### *B. Externe netwerken*

Kotler en Achrol (1999) beschrijven hoe externe netwerken zijn opgebouwd uit zowel formele als informele relaties tussen twee bedrijven, vaak in de vorm van een strategische alliantie. Door uitbesteding ontstaat een op kerntechnologieën en kernfuncties gericht netwerk van allianties tussen leveranciers, distributeurs, concurrenten en kleinere ondernemingen. Kotler en Achrol (1999) zien voor marketing een grote rol weggelegd om als focale organisatie het gehele netwerk te integreren en te sturen. Zo'n organisatie is eigenlijk wat Miles en Snow (1992) omschrijven als de kernorganisatie die handelt als een ondernemer en verschillende middelenbronnen en competenties samenbrengt om een gezamenlijke meerwaarde te creëren. Bovendien zal deze onderneming als coördinator optreden: bij gebrek aan hiërarchische supervisie berust de last op marketing managers om de stromen van middelen en informatie te verzorgen, om beslissingen en activiteiten te

coördineren, om de sociale cultuur van het netwerk te voeden en om het netwerk uit te breiden met opportuniteiten. Een netwerk dat zich almaar meer richt op het standpunt van de klant, zal evolueren naar een klantenopportuniteit-netwerk (Achrol en Kotler (1999)).

De strategische allianties waaruit deze netwerken zijn opgebouwd, zijn bovendien meer dan enkel middelen die directe doelen najagen; ze betekenen ook de uitbouw van sociaal kapitaal dat toegang tot middelenbronnen bij andere bedrijven mogelijk maakt (Todeva en Knoke (2001)). Strategische allianties zijn signalen van sociale status: ze bouwen de reputatie op van de ondernemingen (Stuart (2000)). Allianties met bekwame grote bedrijven betekenen de ultieme bevestiging voor jonge en onbekende bedrijven die deze allianties weer kunnen gebruiken om bijkomende hulpbronnen en strategische partners te verwerven.

### *C. Multifunctionele marketing managers*

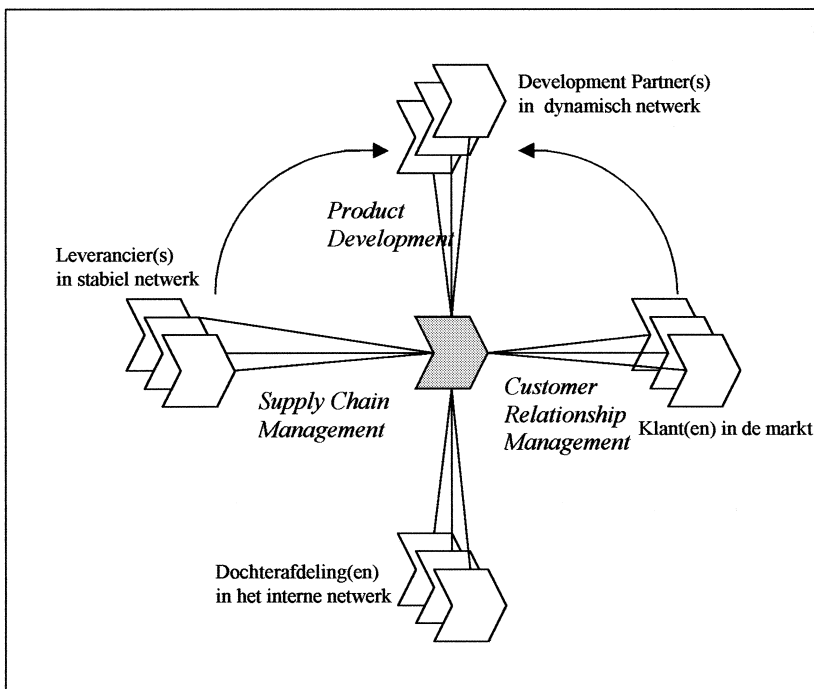
Ritter (1999) stelt dat personen die moeten opereren tussen twee ondernemingen, in bvb. een alliantie of een netwerkcontext, zowel sociale als specialistische kwalificaties moeten hebben. Kotler en Achrol (1999) gingen ervan uit dat marketing managers zullen optreden als business consultants voor hun klanten in bvb. de zoektocht naar nieuwe zakenkansen. Dit veronderstelt marketing managers met een 'breedhoeklens' (Kuhlmeijer (2000)): marketeers met oog voor de raakvlakken tussen marketing en verkoop, productie- en logistieke technologie, productontwikkeling en O&O. De technische ingenieurskennis is noodzakelijk om vlot samen te kunnen werken met technologische ondernemingen. De marketeer zal dus in staat moeten zijn om niet meer in product/markt-combinaties te denken maar wel in technologie/product/markt-combinaties (Commandeur, Moerman en Menko (1990)). Bovendien zal de marketeer ook een sociaal ingenieur moeten zijn om te kunnen bemiddelen in netwerkconflicten en om een netwerkcultuur te kunnen creëren. Achrol en Kotler (1999) zien hier de multifunctionele marketing manager ontstaan.

## V. MARKETING ALS ONDERNEMER

Volgens Srivastava, Shervani en Fahey (1999) kan marketing gevat worden in drie kernprocessen die waarde voor de klant scheppen,

namelijk productontwikkeling, toelevering, en customer relationship management. Figuur 3 stelt deze drie processen voor in een interorganisatieel netwerk met een kernonderneming. Productontwikkeling blijkt het gebied te zijn dat het dynamisme van de netwerkeconomie bij uitstek vertegenwoordigt. Het kloppend hart van de netwerkeconomie bestaat immers uit een alsmaar snellere opeenvolging van innovaties. Zoals hierboven aangestipt, worden hiervoor horizontale samenwerkingsverbanden ontwikkeld, maar ook de klant en/of de leveranciers kunnen actief bij dit productontwikkelingsproces betrokken worden. Dit staat in contrast met customer relationship management, dat een stabiel netwerk poogt op te bouwen en gekenmerkt wordt door een actieve en een passieve partij. Men herkent hierin dus twee van bovenstaande onderscheiden vormen van relatiemarketing.

FIGUUR 3  
*De onderneming en haar netwerken*



Bron: Fleisch and Österle (2000), p. 57



Achrol en Kotler (1999) wijzen erop dat marketing een stuwende kracht zou moeten worden van technologische ontwikkeling en dus van innovatie. De kernonderneming zal een proactieve verantwoordelijkheid moeten opnemen (Jarillo (1988)). Daartoe is evenwel van belang dat marketing haar traditionele visie op de omgeving wijzigt. In marketing is deze houding sterk beïnvloed door de gangbare tendens om marketing gescheiden te houden van innovatie (Morris, Schindehutte en Laforge (2001)) en door het omgevingsdeterminisme uit de managementliteratuur<sup>4</sup>. Volgens dat laatste staat de omgeving buiten de controle van de besluitvormers en is er dus nood aan een sterk aanpassingsvermogen (Lukas en Whitwell (2000)). Indien marketing echter strategieën zou willen zoeken om zelf de bestaande omgeving te veranderen, kan zij een grotere rol spelen in innovatie en productontwikkeling.

Twee van dergelijke strategieën zijn bestudeerd en respectievelijk uitgewerkt door Burgelman en Doz in hun strategische integratiekader en door Hamel en Prahalad met hun concept van 'expeditionary marketing' (Burgelman en Doz (2001); Hamel en Prahalad (1991)). Beide geven aan dat marketing pionierswerk kan verrichten door markten niet enkel te beschouwen als transactiegebeurens en als concurrentiearena's, maar in de eerste plaats als *ontdekkingsmechanismen* voor innovaties (Kuhlmeijer (2000)). Ondernemingen moeten de klanten leiden door zelf om te gaan met de meest gesofisticeerde klanten en de grenzen van de eigen productmogelijkheden te exploreren. Hiervoor is er nood aan creativiteit en ondernemende verbeeldingskracht die onvoorziene verbanden legt tussen middelenbronnen.

De recente marketingliteratuur sluit hierbij aan door de proactiviteit in het marketinggebeuren te benadrukken en dit door een verfijning van het marktgerichtheidsconcept (Sheth en Sisodia (1999)). Narver, Slater en MacLachlan (2000) stellen proactieve marktgerichtheid tegenover reactieve marktgerichtheid. Reactief denken impliceert kortetermijndenken, terwijl proactieve ondernemingen op lange termijn denken. Terwijl reactieve marktgerichtheid een poging is om de uitgedrukte klantenbehoeften te begrijpen en eraan te voldoen, is proactieve marktgerichtheid de zoektocht naar toekomstige latente klantenbehoeften. Ondernemingen zouden volgens Narver, Slater en MacLachlan beide vormen moeten hanteren, wat de auteurs 'totale marktgerichtheid' noemen. Slater en Narver hebben bovendien het concept ondernemerschap in de marketingdiscipline opnieuw op de voorgrond gebracht door het expliciet in verband te brengen met

marktgerichtheid (Slater en Narver (1995)) en vervolgens (Slater en Narver (2000)) zelfs te beschouwen als een onafhankelijke variabele die vooral begaan is met experimenteel leren in de markt.

Om de grenzen van bestaande productconcepten te doorbreken, zou men de meest geavanceerde technologieën direct in handen moeten geven van de meest gesofisticeerde en meest veeleisende partijen. (Narver, Slater en MacLachlan (2001)). Vandaar het belang om samen te werken met klanten en vooral met die klanten die meer gevorderde behoeften hebben dan andere klanten op de markt. Dat vele grote markten uit nichemarkten zijn gegroeid, komt doordat daar veel te leren valt over de klant en door dat die klant vaak het product vorm geeft (McKenna (1988); Christensen (1997)). Een doeltreffende manier om producten op de markt te brengen die een werkelijke doorbraak betekenen en die de klanten gaan leiden, is bvb. de 'lead-user'-methode van von Hippel (von Hippel, Thomke en Sonack (1999)).

## VI. RELATIEMARKETING EN ONDERNEMERSCHAP.

Miles en Snow (2000) beklemtonen het belang van marktexploratie en ondernemingszin in nieuwe organisatiemodellen zoals allianties en spin-offs. Bovendien stellen zij dat de onderliggende kernvaardigheid voor innovatie bestaat uit sociale uitwisselingen. Nieuwe ideeën en nieuwe inzichten worden in de netwerkeconomie niet geïsoleerd geboren in de ivoren toren of het laboratorium van een wetenschapper; ze zijn het resultaat van samenwerking. Deze bevinding is belangrijk omdat het voor ondernemingen niet evident is om te weten hoe innovaties tot stand komen. Innovatie is een weinig voorspelbaar proces waarin de traditionele strategische voorschriften vaak beperkend in plaats van stimulerend werken (Miles en Snow (2000)). Creativiteit, de bron van innovaties, is immers een niet-lineaire denkwijze die moeilijk in bedrijfsschema's te vatten is (Kristensen (1998)).

Als innovatie en samenwerking echter aan elkaar gebonden zijn, dan hebben relatiemarketing - waarbij samenwerking centraal staat - en een ondernemende proactieve vorm van marketing vermoedelijk een gemeenschappelijke grond. Deze hypothese gaat uit van de gelijkens in omschrijving en theoretische fundering van beide concepten.

Zo wordt ondernemerschap door Stevenson, Roberts en Grousbeck

(1989) gedefinieerd als het proces om een unieke bundel van middelenbronnen samen te brengen teneinde een opportuniteit te benutten. Morgan (2000) heeft een eerste aanzet gegeven om de rol van relatiemarketing te verhelderen in de algemene strategie van de onderneming. Op basis van de resource-based benadering van de organisatie stelt hij dat ondernemingen allianties aangaan om de eigen middelenbronnen te combineren met die van de andere bedrijven om zo een concurrentieel voordeel op te bouwen. Morgan (2000) omschrijft relatiemarketing als management van het samenbrengen van middelen. Beide vormen van marketing zijn dus gebaseerd op het combineren van middelenbronnen. We kunnen beide vormen van marketing bijgevolg zien als twee zijden van eenzelfde munt: ondernemende marketing behandelt de vraag welke middelenbronnen gecombineerd moeten worden, terwijl relatiemarketing onderzoekt hoe deze middelenbronnen gecombineerd kunnen worden.

Op basis van de resource-based benadering is een begin van integratie van beide concepten mogelijk. Alvarez en Busenitz (2001) onderzoeken het verband tussen de resource-based benadering en ondernemerschap en benadrukken hierbij het belang van sociale activa of van sociaal kapitaal: *'Many resources that lead to heterogeneity are socially complex such as firm culture, firm reputation, and human capital. Similar to these other assets, entrepreneurial ability, the accumulated practical skill or expertise that allows the entrepreneur to exploit opportunities efficiently, is socially complex.'* Maar ook vanuit de marketinghoek zelf, geeft men een verband aan tussen ondernemerschap, relaties en de resource-based benadering. Srivastava, Fahey en Christensen (2001) stellen namelijk dat het verband tussen de resource-based benadering en marketing, meer bepaald de marktgebaseerde activa, nader onderzocht moet worden. Marketing zou namelijk als een ondernemer moeten handelen en de conceptuele ondernemingsmodellen die de heersende configuraties van middelenbronnen weerspiegelen doorbreken. Het doel zou moeten zijn de klantenbehoeften te lenigen nog vóór de klanten er zich bewust van zijn door visionair te denken. Dit betekent dat marketing zal moeten 'leren van de toekomst' en zal moeten nagaan hoe veranderingen in de middelen kunnen bijdragen tot potentiële waardecreatie voor de klant. Dit bevestigt bovenstaande idee dat een onderneming 'de' toekomst zelf in handen kan krijgen.

Als men een marketingonderneming als stuwende kracht van interorganisationale netwerken beschouwt, dan zal die niet alleen de rol moe-

ten vervullen van relatiebeheerder en coördinator, maar ook van ondernemer om te bepalen in welke markten en technologieën de onderneming van zich moet laten horen. Ook in de zogenaamde multifunctionele manager vinden we beide vormen van marketing. Technische ingenieurskennis is nodig om aan 'resource learning' (Srivastava, Fahey en Christensen (2001)) te kunnen doen. Marketeers zullen 'inside-out' moeten leren denken, dit wil zeggen dat ze vanuit de middelenbronnen leren redeneren. Marketeers moeten namelijk weten welke middelenbronnen nodig zijn om bepaalde marktopportunities te bereiken. Anderzijds is er ook nood aan sociale vaardigheden en sociale compatibiliteit tussen de verschillende managers. Elke interorganisatorische relatie berust immers altijd op interpersoonlijke relaties (Morgan (2000)).

## VII. NIEUWE STRATEGISCHE ONDERZOEKSGBIEDEN

### A. *Nieuwe onderzoeksgebieden ...*

Bij de aanvang van dit artikel beschreven we hoe moeilijk de marketingdiscipline raad weet met het paradigmabegrip. Volgens een meerderheid in de marketingliteratuur kan er maar één allesoverheersend paradigma zijn. Lakatos beschouwt een paradigma echter rationeler en minder globaal (Goossens (1995)): onderzoek gebeurt in een veelheid van rationele onderzoeksprogramma's die bestaan uit harde kernen. Een nieuw programma is een programma met een andere harde kern. Een paradigma is in deze visie dus minder alomvattend dan in Kuhns opvatting. Een veelbelovend nieuw onderzoeksgebied rechtvaardigt de investering van tijd en middelen.

Toetsing aan bepaalde ideeën uit de wetenschapsfilosofie kan wellicht vruchtbaar zijn voor de marketing om de rol van het paradigmaconcept in de discipline te verhelderen. Palmer en Ponsonby (2002) hebben hiertoe alvast een eerste aanzet gegeven. Volgens hen is het ontstaan van een 'nieuw' marketingparadigma subjectiever dan algemeen aangenomen: soms zegt het meer over de auteur van het nieuwe paradigma dan over het betrokken marketingonderwerp. De invloed van de sociale omgeving – tijd, plaats en rol van de auteur – spelen hierin een grote rol, omdat marketing zich in essentie bezighoudt met sociale concepten in plaats van met absolute waarheden (Palmer en Ponsonby (2002)). 'Nieuwe' marketingparadigma's zijn vaak in een andere sector al lange tijd gemeengoed of een oprakeling van vroegere ideeën<sup>6</sup>.

Op basis van Lakatos' wetenschapsopvatting rijst de vraag of er een verschuiving is naar nieuwe meer belovende onderzoeksprogramma's dan met het traditionele marketing management. In de netwerkeconomie worden de verhoudingen tussen bedrijven onderling almaar belangrijker. Het volstaat niet meer enkel de klant te overtuigen. Alleen bedrijven met de beste netwerkelaties en het beste management, weten een concurrentieel voordeel op te bouwen. Volgens Quelch (Rotenberg (2000)) komt het meest innovatieve denken niet van ondernemingen die actief zijn op consumentenmarkten, maar wel van ondernemingen gespecialiseerd in dienstverlening in industriële markten en in high-tech bedrijven. Daarom is het interessant dat Proctor & Gamble, de onderneming die het moderne marketingmanagement van de 4 P's als het ware introduceerde, bvb. een verkoopafdeling 'customer business development' heeft opgericht (Sheth en Parvatiyar (2002)), gericht op het ontwikkelen van goede relaties met de belangrijkste klanten, de kleinhandelaars en warenhuizen. Customer business development kan men dus eigenlijk beschouwen als key account management. Zoals hierboven vermeld ligt relatiemarketing en de studie van industriële relaties bij de IMP-groep aan de basis van key account management. Een concept, gegroeid in de industriële marketing, wordt hier dus blijkbaar toegepast op een consumentengerichte organisatie. Ondernemingen die eerder consumentengericht zijn, blijken dus vanuit de industriële marketing innovatieve impulsen te krijgen.

### *B. Met strategische waarde*

Marketing heeft de laatste decennia zijn strategische invloed zien tanen. De vervaging tussen marketing en strategisch management is op veel terreinen aanwezig maar vindt een duidelijke weergave en verklaring bij de lancering van Ansoffs product-marktmatrix (1965). Ansoff reageerde hiermee op de voor hem te ruime omschrijving van het marketingconcept door Levitt (1960), die het zuiver omschreef in termen van consumentbehoeften (Webster (1975)). Zijn twee-bij-twee oud/nieuw-product/markt-matrix gaf aan welke mogelijkheden ondernemingen hebben om een synergetische groeistrategie te ontwikkelen: marktontwikkeling, marktpenetratie, diversificatie en productontwikkeling. Deze matrix hield rekening met de technische competenties en de bestaande markten van ondernemingen. Ansoff had met zijn matrix de discipline van strategische planning gelanceerd. Strategische planning won aan belang en 'plotseling wilden alle goede marketinglui

strategische planners worden,’ aldus Webster, een CEO citerend uit die periode (Webster (1975))<sup>7</sup>

Blijkens een eigen exploratief casestudy-onderzoek van de rol van business development in hoogtechnologische netwerkgebaseerde ondernemingen (De Backer (2002)), heeft marketing echter een belangrijke strategische taak. Vastgesteld werd dat business development overeenkomt met, maar ook ruimer reikt dan de traditionele marketingfunctie. Business development strekt namelijk niet tot de ontwikkeling van bestaande producten, maar wel van de volledige bedrijfsactiviteit door het zoeken van nieuwe bedrijfsopportuniteiten. De taken van de traditionele marketingfunctie zijn het beheer en de ontwikkeling van producten op korte en middellange termijn. Alles is gericht op de kernactiviteiten van het bedrijf en op wat al ontwikkeld is. De houding is passief. Business development daarentegen spitst zich toe op het ontwikkelen van producten op (zeer) lange termijn of op die terreinen die niet strikt tot de productkolom behoren. Een tweede verschil met de traditionele marketingfunctie is dat business development ook de technologische evoluties opvolgt en die poogt te verzoenen met de capaciteiten van de eigen onderneming. In Figuur 4 wordt business development in een klanten/markt-producten/technologieën matrix geplaatst. De Figuur illustreert dat business development domeinen behandelt waar deze twee dimensies de gebruikelijke vorm overstijgen.

FIGUUR 4  
*Business Development-Matrix*

<i>Klanten/markt</i>	Nieuw	Marktontwikkeling	<i>New Business Development</i>
		Product- en markuitbreiding	Product/technologie ontwikkeling
	Traditioneel	Traditioneel	Nieuw
		<i>Producten/Technologie</i>	

Bron: Karol, Loeser and Tait (2002), p. 25

Marketing heeft een belangrijke strategische rol te spelen, maar zoals McKenna (2000) schrijft, vormt de veelvuldige gelijkstelling ervan met adverteren en public relations het probleem. In veel bedrijven, stelt McKenna, vervult een marketing-communicatie specialist de marketingrol, terwijl dit 20 jaar geleden een werknemer was die de technologie en de producten kende. Wegens de doorgedreven specialisatie inzake promotie en merken gaan bedrijven vaak over tot uitbesteding ervan. Op die terreinen dient marketing zich evenwel niet nader toe te leggen. Zij dreigt het algemene beeld te verliezen en haar algemene rol te moeten opgeven. Er is immers ook nood aan een analyse van marktsegmenten en aan beoordeling hoe met de middelen van de onderneming aan de klantenbehoeften kan worden voldaan. Het is van cruciaal belang voor een onderneming te weten hoe middelen bijdragen tot de creatie van klantenwaarde. De taak van marketing in de netwerkeconomie is: *'matching core competences with market needs'* (Kuhlmeijer (2000)). Vandaar dat de marketeer in de onderneming ook het product en de technologie zal moeten begrijpen. Wenselijk is dus dat de marketeer net als andere bedrijfsfunctionarissen die marktgericht hebben moeten leren denken en handelen, meer vertrouwd wordt met de mogelijkheden en toepassingen van de technologie. Wil de marketingfunctie die strategisch belangrijke onderzoeksdomeinen niet verliezen aan andere disciplines, dan zal ze deze nieuwe onderzoeksgebieden moeten betreden en er nieuwe hulpmiddelen voor moeten ontwikkelen.

## VIII. BESLUIT

Marketing is altijd multidisciplinair geweest waardoor het onderzoeksdomein van deze discipline moeilijk is af te bakenen. Hiermee zijn de rijkdom en het problematische karakter van deze discipline meteen verwoord. Het 4 P-model heeft decennia-lang het marketinggebeuren kunnen vormgeven. De netwerkeconomie plaatst evenwel vraagtekens bij de evidentie van de 4 P's zodat de marketingdiscipline geconfronteerd wordt met haar oorspronkelijk multidisciplinair en veelzijdig karakter. Met dit artikel hebben we proberen te verduidelijken dat de marketingdiscipline in de netwerkeconomie zeker haar rol heeft, al is deze nog onduidelijk. Van een nieuw paradigma kan niet worden gesproken, wel van een veelbelovend onderzoeksgebied waarin samenwerking, technologie en ondernemerschap centraal

staan. Volgens de talrijke artikels over zijn toekomstige rol zou de marketing evenwel vanzelf daarnaar evolueren. Wij willen echter duidelijk maken dat marketing deze terreinen actief zal moeten exploreren. Indien marketing uitgaat van omgevingsdeterminisme waarbij de toekomst een extern gestuurd gegeven is, zal het belangrijke nieuwe onderzoeksgebieden verliezen aan andere disciplines. Meer duidelijkheid over de ondernemingsrol van marketing in de netwerkeconomie zal slechts mogelijk zijn als er ook meer duidelijkheid is over marketing als onderzoekdiscipline. Professionele marketingbeoefenaars en marketinggerichte academici hebben tot taak om nieuwe zakenkansen, respectievelijk nieuwe onderzoeksvelden te ontdekken.

#### NOTEN

1. Voor een gespecialiseerd overzicht van het sociaal kapitaal-begrip, verwijzen we naar Joel Sobel (2002).
2. Voor een overzicht van de IMP-groep, verwijzen we naar Ford ((1997) (2002)).
3. 'A boundary spanning' (or agent) role in business-to-business organizations is defined as those people who operate at the periphery of an organisation and who constitute the interorganisational linkages' (Holt en McDonald (2000)). Boundary spanning zou vertaald kunnen worden als 'grensoverbruggend'.
4. De auteurs verwijzen hier naar de scheiding doorgevoerd tussen innovatie en marketing door bvb. Levitt (1960) en Drucker (1954). In dit verband wordt Drucker ((1954), p.37) vaak geciteerd: 'There is only one valid definition of business purpose: to create a satisfied customer. It is the customer who determines what the business is. Because it is its purpose to create a customer, any business enterprise has two - and only those two - basic functions: marketing and innovation ... Actually marketing is so basic that it is not just enough to have a strong sales force and to entrust marketing to it. Marketing is not only much broader than selling, it is not a specialized activity at all. It is the whole business seen from the point of view of its final result, that is the customer's point of view.'
5. Bepaalde ondernemingen kunnen zich echter toespitsen op een bepaalde vorm van marktgerichtheid, wat overeenkomt met de indeling van ondernemingen in volgers en leiders (Miles en Snow (1978)). In de literatuur is er een discussie over of beide vormen van marktgerichtheid een strikte dichotomie zijn of er een continuüm bestaat tussen beide (Connor (1999); Slater en Narver (1999)). Deze discussie vertoont gelijkenissen met het debat of ondernemingen de omgeving kunnen veranderen. Ze vallen namelijk beide terug op de vraag of men langetermijngericht of kortetermijngericht werkt. Het pleidooi van Heene (Houthoofd en Heene (2002)) om beide visies te behouden en te integreren, ligt in het verlengde van Narver en Slater's oproep voor totale marktgerichtheid.
6. Palmer (2002) illustreert dit bvb. met de idee van marketing als algemene verantwoordelijkheid voor de gehele onderneming: 'In the evolution of modern-day marketing thought, it may seem that ideas have a habit of going round in circles. One of the earliest advocates of marketing, Drucker, noted in 1954 that 'Marketing was not really a separate marketing function, but rather a whole business as seen from the customer's point of view' (Drucker (1954)). Fifty years later, new marketing paradigms essentially appear to be re-iterating this fact.' (zie ook paragraaf IV en noot 4)



7. Mintzberg, Ahlstrand en Lampel (1999) geven aan dat Ansoffs werk (1965) aan de basis lag van de planningschool en 'een enorme invloed uitoefende op strategisch management in de praktijk, maar daarna kreeg deze benadering veel tegenslag, en tegenwoordig speelt ze nog maar een zeer kleine rol.' Voor een actueel overzicht van andere benaderingen van strategische management, verwijzen we naar Mintzberg, Ahlstrand en Lampel (1999).

## REFERENTIES

- Aaker, D. A., 1991, Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name, (The Free Press), 299.
- Alvarez S. en Busenitz L., 2001, The Entrepreneurship of Resource-Based, *Journal of Management* 27, 6, 755-775.
- Ansoff, Igor H., 1965, Corporate Strategy, (McGraw-Hill, New-York), 241.
- Achrol Ravi S. en Kotler P., 1999, Marketing in the Network Economy, *Journal of Marketing* 63, Special Issue, 146-163.
- Barney J., 1991, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management* 17, 1, 99-120.
- Berry, Leonard L., 1983, Relationship Marketing, in Berry, Shoestack en Upah, Emerging Perspectives in Services Marketing, (American Marketing Association, Chicago, Illinois), 25-28.
- Bilsen R., van Waterschoot W. en Lagasse L., 1998, Marketingbeleid, Achtste geactualiseerde uitgave, (Standaard uitgeverij, MIM), 704.
- Bourdieu, Pierre, 1986; The Forms of Capital, in John Richardson, ed., Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education, (New York, Greenwood Press), 241-258.
- Burgelman R. A. and Doz Y. L., 2001, The Power of Strategic Integration, *Sloan Management Review* 42, 3, 28-38.
- Burt Ronald S., 2000, The Network Structure of Social Capital, (University of Chicago and Institute Européen d'Administration d'Affaires (INSEAD)), [gsbwww.uchicago.edu/fac/ronald.burt/research/NSSC.pdf](http://gsbwww.uchicago.edu/fac/ronald.burt/research/NSSC.pdf) [01/11/02]
- Christensen, Clayton M., 1997, The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail, (Harvard Business School Press), 225.
- Commandeur H., Moerman A., Menko D., 1990, Interfaces tussen Marketing, R&D en Productie: Marketing in de breedte, *Tijdschrift voor Marketing* April, 47-53.
- Connor T., 1999, Customer-Led and Market-Oriented: a Matter of Balance, *Strategic Management Journal* 20, 1, 1157-1163.
- Coviello N., Brodie, R. en Munro H., 1997, Understanding Contemporary Marketing: Development of a Classification Scheme, *Journal of Marketing Management* 13, 6, 501-522.
- Cravens D.W. and Cravens K.S., 2002, Horizontal Alliances for Relationship Marketing, in Ford D., Understanding Business Markets and Purchasing, (Thomson Learning), 431-455.
- Day G. S., 1996, Using the Past as a Guide to the Future: Reflections on the History of the Journal of Marketing, *Journal of Marketing* 60, 1, 14-16.
- Day G.S., 2000, Managing Market Relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science* 28, 1, 24-30.
- De Backer, Yves, 2002, De rol van marketing in de netwerkeconomie, Ongepubliceerde thesis: diss. lic. handelsir. - KUL. ETEW, IV, 113.
- Donaldson, L., 2001, The Contingency Theory of Organizations, (Sage Publications), 324.
- Doz Y. en Hamel G., 1999, De kracht van allianties: praktijk en theorie van succesfactoren, (Amsterdam Contact), 311.

- Drucker, Peter F., 1954, *The Practice of Management*, (New York, Harper & Row), 63.
- Ford, D., Ed., 1997, *Understanding Business Marketing*, 2<sup>nd</sup> edition, (Dryden Press).
- Fleisch E. en Österle H., 2000, A Process-Oriented Approach to Business Networking, <http://www.virtual-organization.net/files/articles/fleisch-oesterle-00.pdf> [01/01/02]
- Ford, D., Ed., 2002, *Understanding Business Marketing and Purchasing: an Interaction Approach*, (Thomson Learning). 488.
- Grönroos, C., 1994, From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing, *Management Decision* 32, 2, 4-19.
- Grönroos, C., 2000, Relationship Marketing: the Nordic School Perspective, in Sheth J. en Parvatiyar J., *Handbook of Relationship Marketing*, (Sage Publications).
- Goossens, W., 1995, *Inleiding tot de wijsbegeerte*, (Universitas - KU Brussel), 81.
- Gummesson, E., 1994, Making Relationship Marketing Operational, *International Journal of Service Industry Management* 5, 5, 5-20.
- Gummesson, E., 1995, Relationship Marketing from 4P's to 30R's, (Malmö, Sweden, Liber-Hermöds).
- Gummesson E., 1998, Implementation Requires a Relationship Marketing Paradigm, *Journal of the Academy of Marketing Science* 26, 3, 242-249.
- Gummesson, E., 2000, Qualitative Methods in Management Research, (Sage Publications), 250.
- Hakansson H., 1982, An Interaction Approach. IMP Group, in Ford D., *Understanding Business Markets*, (Academic Press), 7-26.
- Hamel G. en Prahalad C.K., 1991, Corporate Imagination and Expeditionary Marketing, *Harvard Business Review* 69, 4, 81-93.
- Hassard, J., 1995, Sociology and Organization Theory. Positivism, Paradigms and Post-modernity, *Cambridge Studies in Management*, 167.
- Holt Sue en McDonald Malcolm, 2000, Managing Global Networks: the Role of the gGlobal Account Manager, 2000 IMP Conference Paper, [http://www.bath.ac.uk/imp/pdf/51\\_HoltMcDonald.pdf](http://www.bath.ac.uk/imp/pdf/51_HoltMcDonald.pdf) [10/01/02]
- Houthoofd, N., 2000, Van competitie naar competentie, (Academia Press, Gent), 552.
- Houthoofd N. en Heene A., 2002, A Systems View on What Matters to Excel, Paper, [http://www.rug.ac.be/ManEco/Heene/publicatiesinvoorbereiding/houthoofd\\_heene\\_working\\_paper.pdf](http://www.rug.ac.be/ManEco/Heene/publicatiesinvoorbereiding/houthoofd_heene_working_paper.pdf) [13/01/02]
- Hunt, Shelby D. en Robert M. Morgan, 1997, Resource-Advantage Theory: a Snake Swallowing Its Tail or a General Theory of Competition?, *Journal of Marketing* 61, 3, 74-82.
- Iacobucci Dawn, 1996, Networks in Marketing: Introduction, in Dawn Iacobucci, *Networks in Marketing*, (Sage, Thousand Oaks CA).
- Jarillo, J. Carlos, 1988, On Strategic Networks, *Strategic Management Journal* 9, 1, 31-41.
- Kaplan, R. S. en D. P. Norton, 1996, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, (Boston, MA, Harvard Business School Press).
- Karol R. K., Ross C. L. en Richard H. T., 2002, Better New Business Development at DuPont-I, *Research Technology Management* 45, 1, 24-30.
- Keller, K. Lane, 1993, Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, *Journal of Marketing* 57, 1, 1-22.
- Kempers M., 1997, Key Account Management: Between Failure and Success, Work-in-Progress Paper for the 13th IMP Conference, 4-6 September 1997, Lyon, <http://www.tm.tue.nl/ipsd/research/articles/Imp2.pdf> [18/01/02]
- Koestler, Arthur, 1983, *Janus: a Summing Up*, (Picador, Pan Books), 356.
- Kotler, P., 1972, A Generic Concept of Marketing, *Journal of marketing* 36, 2, 46-54
- Kotler, P., 1992, Its Time for Total Marketing, *Business Week Advance*, Executive Brief, 2.
- Kristensen T., 1998, The Contribution of Design to Business: a Competence-Based Perspective, in Jevnaker en Bruce, *Management of Design Alliances*, 217-243.

- Kuhlmeijer, H.J., 2000, Verschuivend marketingparadigma's. Van placemarketing naar spacemarketing, (Scriptum management), 156.
- Kuhn, Thomas S., 1962, *The Structure of Scientific Revolution*, (Chicago, University of Chicago Press), 172.
- Levitt Theodore, 1960, Marketing Myopia, *Harvard Business Review* 48, July-August, 45-56.
- Lukas B. A. en Whitwell G. J., 2000, An Agenda for Revitalizing the Study of Entrepreneurship in Marketing Strategy Research ANZMAC 2000-conference), <http://130.195.95.71:8081/www/ANZMAC2000/CDsite/papers/l/Lukas1.PDF> [01/01/02]
- Mattsson L., 1997, Relationships Marketing and the Markets as Networks Approach – a Comparative Analysis of Two Evolving Streams, *Journal of Marketing Management* 13, 5, 447-461.
- McCarthy, E. Jerome, 1960, *Basic Marketing: a Managerial Approach*, (Homewood, IL, Richard D. Irwin, Inc.).
- McKenna, R., 1988, Marketing in an Age of Diversity, *Harvard Business Review*, September-October, 88-95.
- McKenna R., 2000, The Tech Marketing Guru Decries Today's Shallow Marketeers, *Technology Marketing Intelligence* 12, 34-44.
- Miles R.E. & Snow C.S., 1978, *Organizational Strategy, Structure, and Process*, (New York, McGraw-Hill).
- Miles R. en Snow C., 1992, Causes of Failure in Network Organisations, *California Management Review*, Summer, 53-72.
- Miles R. en Snow, C., 2000, The Future.Org., *Long Range Planning* 33, 3, 300-323.
- Millman F. en Wilson K., 1994, From Key Account Selling to Key Account Management, in Tenth Annual Conference on Industrial Marketing and Purchasing.
- Mintzberg Henry, Ahlstrand Bruce en Lampel Joseph, 1999, Op strategie-safari. Een rondleiding door de wildernis van strategisch management, Scriptum, 336.
- Möller K. en Rajala A., 1999, Organising Marketing in Industrial Hi-Tech Firms, *Industrial Marketing Management* 28, 5, 521-535.
- Möller, K. en Halinen A., 2000, Relationship Marketing Theory: its Roots and Directions, *Journal of Marketing Management* 16, 1, 29-55.
- Morgan R. M. en Hunt S. D., 1994, The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing* 58, 3, 20-38.
- Morgan R. M. Relationship Marketing and Marketing Strategy, 2000, in Sheth J. en Parvatiyar J., *Handbook of Relationship Marketing*, (Sage Publications), 481-504.
- Morris M., Schindehutte M. en LaForge R.W., 2001, The Emergence of Entrepreneurial Marketing: Nature and Meaning, Coleman Council for Entrepreneurship Education, <http://www.colemanchairs.org/whitepaper.asp> [12/10/02].
- Narver, Slater en MacLachlan, 2001, Total Market Orientation, Business Performance, and Innovation, (Marketing Science Institute), <http://www.msi.org/msi/pdf/MSIInsights2001s.pdf> [12/12/01]
- Palmer Roger, 2000, The Essence and the Essentials: a Distillation of Relationship Marketing, 2000 IMP Conference Paper, [http://www.bath.ac.uk/imp/pdf/105\\_Palmer.pdf](http://www.bath.ac.uk/imp/pdf/105_Palmer.pdf) [20/12/01]
- Palmer, A. en Ponsonby, S., 2002, The Social Construction of New Marketing Paradigms: the Influence of Personal Perspective, *Journal of Marketing Management* 18, 1, 173-192.
- Payne, A., 1991, Relationship Marketing: the Six Markets Framework, Working paper, (Cranfield, England, Cranfield University, School of Management).
- Piercy Nigel F., 1998, Marketing Implementation: the Implications of Marketing Paradigm Weakness for the Strategy Execution Process, *Journal of the Academy of Marketing Science* 26, 3, 222-236.

- Piercy Nigel F. en Morgan N., 1991, Internal Marketing -the Missing Half of the Marketing Programme, *Long Range Planning* 24, 2 82-93
- Ritter, Thomas, 1999, The Networking Company, *Industrial Marketing Management* 28, 5, 497-506.
- Rothenberg, R., 2000, John Quelch: the Thought Leader Interview, *Strategy and Business* 20, Third Quarter, 93-100, (interview).
- Sheth J.N. en Parvatiyar Atul, 1995, The Evolution of Relationship Marketing, *International Business Review* 4, 397-418.
- Sheth J. N. en Parvatiyar Atul, 2002, Evolving Relationship Marketing into a Discipline, *Journal of Relationship Marketing* 1, 1, 3-16.
- Sheth, J. N. en Sisodia R. J., 1999, Revisiting Marketing's Lawlike Generalizations, *Journal of Academy of Marketing Science* 27, Winter, 71-87.
- Sheth J.N. en Parvatiyar A., 2000, The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing, in Sheth J. en Parvatiyar J., *Handbook of Relationship Marketing*, (Sage Publications).
- Slater, Stanley F. en John C. Narver., 1995, Market Orientation and the Learning Organization, *Journal of Marketing* 58, 1, 63-74.
- Slater, Stanley F. en Narver John C., 1999, Market-Oriented is More than Being Customer-Led, *Strategic Management Journal* 20, 12, 1165-1168
- Slater, S.F. en Narver, J.C., 2000, The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability. A Balanced Replication, *Journal of Business Research* 48, 1, 69-73.
- Sobel J., 2002, Can we Trust Social Capital, *Journal of Economic Literature* 40, 1, 139-145
- Srivastava R. K., Fahey L. en Christensen H. Kurt, 2001, The Resource-Based View and Marketing. The Role of Market-Based Assets in Gaining Competitive Advantage, *Journal of Management* 27, 6, 777-783.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A. en Fahey L., 1998, Market-Based Assets and Shareholder Value: a Framework for Analysis, *Journal of Marketing* 62, 1, 2-18.
- Srivastava R. K., Shervani Tasaduqq A. en Fahey L., 1999, Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: an Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing, *Journal of Marketing* 63, Special Issue, 168-179.
- Stevenson H.H., Roberts R.J. en Grousbeck H.I., 1989, *Business Ventures and the Entrepreneur*, (Homewood, IL: Irwin).
- Stuart, T. E., 2000, Interorganizational Alliances and the Performance of Firms: a Study of Growth and Innovation Rates in a High-Technology Industry, *Strategic Management Journal* 21, 8, 791-812.
- Thomke S. en von Hippel E., 2002, Customers as Innovators. A New Way to Create Value, *Harvard Business Review*, April, 5-11.
- Todeva E. en Knoke D., 2001, Strategic Alliances and Corporate Social Capital. To be published in 2002/2003 in *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, [www.soc.umn.edu/~knoke/pages/Todeva&Knoke.pdf](http://www.soc.umn.edu/~knoke/pages/Todeva&Knoke.pdf) [02/02/02].
- Van Waterschoot, Walter en Van den Bulte, Christophe, 1992, The 4P-Classification of the Marketing Mix Revisited, *Journal of Marketing* 56, 4, 83-93.
- Von Hippel E., Thomke S., en Sonnack M., 1999, Creating Breakthroughs at 3M, *Harvard Business Review*, September-October, 47-57.
- Webster, F. E., 1975, The Rediscovery of the Marketing Concept, *Business Horizons*, May-June, 29-39.
- Webster F. E. (1992). The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, 56(October), pp 1-17.
- Wernerfelt, B., 1984, A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal* 5, 171-180.